

新たなITリスクに立ち向かう 連載シリーズ 第8回 プロジェクトガバナンスからみた コスト管理

システム開発プロジェクトにおいて、コスト管理の重要性は改めて申し上げるまでもないが、その役割をシステム開発部門に一任していないだろうか。経営側としてシステム投資案件を審議する際に何の根拠も持たずにその妥当性を判断することは難しい。

本稿では、プロジェクトのコスト管理のポイントについて解説し、プロジェクトを進行させる執行側と、ガバナンスを発揮し適切な方向へ導いていく経営側とが一体となった運営の有効性について述べる。

1. プロジェクトガバナンスにおけるコスト管理の問題

システム開発プロジェクトのコスト管理が適切に実施できていないことにより、プロジェクトの失敗を招くケースがある。プロジェクトコスト管理の問題は執行側における見積りや管理における実務上の問題と、経営側としてのガバナンスの問題に大別できる。前者においては、開発工数の見積りの難しさが中心であり、その精度の向上に関して、次のようにさまざまな方法論があり、執行部門内にて試行錯誤が重ねられてきている。

- 標準値法
過去の開発経験値を基にした生産性の標準値より、サブシステムごとの工数を積上げる手法
- ファンクションポイント法
ファンクション(機能)ごとに処理難易度の重みをつけて開発規模を推定する手法

これらの取組みを長年にわたって行ったことで標準値や重みづけが適正な値となり、見積りの精度が向上するなどの成果が出ている組織も多い。

一方で、後者のガバナンス上の問題を抱えている組織も少なくない。大きくはプロジェクトコストの妥当性を経営側として適切に判断できているかという点である。プロジェクトガバナンス上のコスト管理態勢の不備がプロジェクトの失敗に繋がるものもあり、具体的には次のようなケースがある。



- コストの妥当性判断を見誤り、必要以上のコスト削減要求を行ったことで、適切な経営資源を投入できず品質の悪化につながるケース
- 過剰なリスクバッファの使いまわしや、リスク評価に見合わない可用性の確保など、 unnecessary コストが投じられることが見抜けずに、投資対効果の低いシステムができあがってしまうケース
- プロジェクト進行中に追加コストの必要性が生じたものの、予算承認後の追加コストは一切認められない慣習があったことで、執行側の判断で本来実装すべき要求事項や機能を削除してしまい、システム利用者の満足度が低下したケース

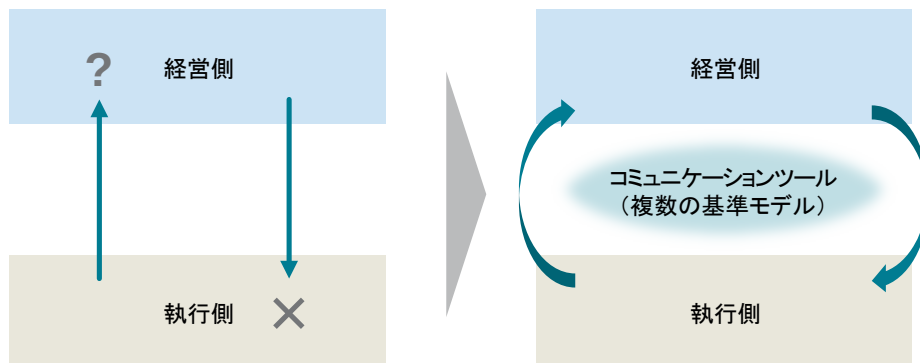
このような問題が生じるのは、執行側と経営側とのコミュニケーションに起因するところが大い。両者にはITに関する専門性、情報量、責任範囲などにおいて大きな隔たりがあり、その隔たりを前提としたコミュニケーションとそのための基盤構築が求められる。

2. コミュニケーションツールの整備

経営側と執行側がシステム開発プロジェクトにおけるコストの妥当性を協議する場合においては、共通の物差しとしてのツールが必要であり、それをベースに検討することで適切なコミュニケーションが図れるようになる。

ここでいうツールとしては、コスト見積りの手法、過去プロジェクトの実績データベース、審議資料の構成テンプレートなど多岐にわたるが、その一部として、いくつかのモデルを整備することをお勧めしたい。このようなモデルの整備を経営側からの要求事項として、プロジェクトの執行側へ整備を指示し、ガバナンスを発揮するための基盤を整えておくのである。

【図表1】経営側と執行側のコミュニケーションイメージ



コミュニケーションエラーが生じ、執行側からの報告内容が不明瞭、納得感のない経営判断結果に繋がる

モデルを通じた適切なコミュニケーションにより、ガバナンスを働かせることが可能となる

(1)コスト項目のモデル化（見積り漏れの防止）

プロジェクトのコストについては、ハードウェア費用、ソフトウェア費用（購入製品分、開発分含む）、管理費用（PMO、品質管理、リスク管理等）、初期運用費用など多岐の項目にわたる。これら多くの費用項目が漏れずに見積りがなされているかをチェックするために、プロジェクトのコストとして含まれる可能性のある項目を構造化した上で、モデルとして整理するべきである。

筆者がアドバイザーとして参画した多くの組織において、プロジェクトごとにコスト項目が異なるケースをよく見かける。同じコストの内容を異なる名称で管理していたり、その管理の粒度・単位がまちまちだったりするケースである。コスト項目が異なると漏れのチェックが困難になると共に、そのコストを過去プロジェクトと比較して妥当性を検証することもできなくなる。

極めて基本的なことであるが、社内標準としてのコスト項目を整理できていない組織は意外に多いと思われる。上述のような標準のモデルがあれば、経営側と執行側の共通の物差しとして漏れのチェックに活用することが可能となり、複数のベンダーに見積りを依頼する際にも、予め標準のコスト項目を示すことで、比較検討が容易になるといったメリットもある。

(2)組織体制・管理単位のモデル化（領域間の管理単位の整合性確保）

システム開発プロジェクトは多くの要員が関与するため、サポートしてくれるベンダー側の要員も含めていくつかのチームに分割するのが一般的である。このチーム単位でコスト管理を行い、その推移をモニタリングしていくと共に、進捗管理、課題・変更管理、リスク管理の領域における管理単位もこのチームと整合性を確保する必要がある。

プロジェクトによってその体制はいろいろと変化するが、自社システムは恐らくいくつかのサブシステムに分割されているはずであり、それらをベースとした基本的な組織体制・管理単位のモデルが策定可能であると考えられる。

コスト管理と他の管理領域における管理の粒度・単位が整合していない場合、プロジェクト実施中のコスト増の要因の妥当性について、判断が困難になる。例えば、進捗遅延を理由に執行側から追加申請があった場合や、仕様変更が理由となった場合の裏付けを確認するには、管理の単位が同じである必要がある。

追加で手当とした予算がどのような理由でどのチームに配分され、進捗率とコストの消化状況が適切にリンクしているのかなどを、経営側が適切にモニタリングしていくことで、執行側へ規律を促すことが可能となる。

(3)見積り基準値のモデル化（リスクバッファの見極め）

プロジェクトの執行側としては、自らの裁量でハンドリングできるバッファとしてのコストを確保しようとする意識がある。突発的な課題の発生や予想していなかったリスクが顕在化した際に、そのバッファを充当することで、余計な報告や経営側との協議を避けたいがためである。

このようなバッファについては、プロジェクトのコスト全体に対してリスクを勘案し、後から追加するケースと、個別の見積りを積み上げていく段階でそれぞれに追加されているケースがある。前者のケースであれば経営側からも見極められる可能性が高いため、承認範囲に含める・含めないの判断や、その値の妥当性について検討することができ得る。

一方、後者のケースでは経営側がその存在の有無、値の妥当性を見極めることは極めて困難である。そのため、冒頭で説明した標準値法やファンクションポイント法などへの取組みを通じて自社としての見積りの基準値を持ち、その基準値と比較することで、申請内容の妥当性や過大なリスクバッファの見極めを行うことができる。この取組みを執行側へ徹底させると共に、その基準値を経営側も把握しておくことで、適切な牽制を働かせることが可能となる。

また、この基準値は毎年JUAS(一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会)から発表されるソフトウェアメトリクスなどを参考に同業他社等の情報収集を行い、自社の標準値の適正化を継続的に行っていく取組みも欠かせない。

3. まとめ

プロジェクトのコストが当初の予定を下回することはほとんどない。追加コストの必要性が生じた際に、その妥当性を適切に見極め、判断できるか否かが肝要である。そのための仕組みをあらかじめ検討し、執行側と協議した上でコミュニケーション基盤として整備しておくことが欠かせない。

プロジェクトのコスト管理を執行側だけに任せるのではなく、経営側が主体となってコミュニケーション基盤のようなガバナンスの仕組みを構築して規律を促すことが、重要である。

次回は、プロジェクトガバナンスからみた品質管理をテーマとして取り上げ、プロジェクトガバナンスの強化を通じ、いかにしてプロジェクト品質とプロジェクトを通じて生み出されるプロダクトの品質を確保するのかについて紹介する。

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター 山下 雅和

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL : 03-3548-5305
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所
〒451-6031
名古屋市中区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL : 052-571-5485

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.